

Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinin Kurumsallaşma ve Aile Anayasası Çerçevesinde İncelenmesi

Tuncay TAŞKIN¹

Özet

Aile şirketlerinin kurumsallaşması ya da kurumsallaşamaması günümüz iş dünyasının en önemli konularından biridir. Şirketlerde, şirket sürekliliği sorununun ancak kurumsallaşma ve aile anayasası ile çözülebileceği görüşü oluşmaya başlamış, hatta bazı şirketler bunu uygulamaya koymuştur. Aile şirketinin kurucuları ve günümüzde işi yöneten nesiller başta eğitim olmak üzere birçok alanda farklılık gösterse de kurumsallaşma algıları çok farklı değildir. Bir aile şirketinin kurumsallaşması ve aile anayasasının da uygulanıyor olması şirketin büyümesinin veya daha doğrusu sürdürülebilir olmasının tek etkili yoludur. Literatür incelendiğinde aile şirketlerinin genel olarak çok azının üçüncü kuşak tarafından yönetildiği, dördüncü kuşağa ulaşabilenlerin ise çok az sayıda olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçleri ve aile şirketlerinin nasıl kurumsallaşabilecekleri ve kurumsallaşmanın şirketlerin sürdürülebilirliğine etkisi ile ilgili literatür taraması yapılarak öneriler ve yol haritası şeklinde inceleme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Aile Anayasası, Sürdürülebilirlik

Jel Kodu: L2, M1

Sustainability of Family Companies Institutionalization and Investigation in the Framework of Family Constitution

Abstract

Institutionalization or non-institutionalization of companies is one of the most significant issues in today's business world. In companies, the view that sustainability problems can only be solved with institutionalization has started to emerge, and some companies have even put this into practice. Although the founders of the family companies and the generations that manage the business today differ in many fields, especially in education, their perceptions of institutionalization are not much different. Institutionalization of a family company and the implementation of the family constitution are the most effective way for the company to grow, or rather be sustainable. When the literature is examined, it is observed that very few of the family companies are managed by the third generation in general; and that those who can reach the fourth generation are very few. In this study, the institutionalization processes of family companies and how family companies can be institutionalized, and; the effect of institutionalization on the sustainability of companies have been reviewed. The impact of institutionalization on the sustainability of businesses has been reviewed in the form of suggestions and a roadmap.

Keywords: Family Companies, Institutionalization, Family Constitution, Sustainability

Jel Codes: L2, M1

1. GİRİŞ

Aile şirketleri, dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren önemli aktörlerden biridir. (Deilotte, 2019). Ekonomiye olan katkısı sahip oldukları yapıyla doğrudan ilgilidir. Türkiye'deki şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketlerin bir kısmı

kurumsallaşma ile birlikte sürdürülebilir başarıyı yakalayarak profesyonel şirketlere dönüşmüş bir kısmı da kurumsallaşamamış ve amatör olarak yönetilmeye devam etmektedir.

Diğer işletmelerden farklı olarak aile şirketlerinde şirket kültürü aileden gelen değerlerle beslenir. Aileden gelen bu değerlerle beslenen şirket kültürünün duygu ve

ATIF ÖNERİSİ (APA): 1. Taşkın, T. (2023). Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinin Kurumsallaşma ve Aile Anayasası Çerçevesinde İncelenmesi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-19. Doi: 10.56203/iyd.1231605

¹ Uzman, Bağımsız Araştırmacı, **EMAIL:** Ttuncaytaskin@gmail.com **ORCID:** 0000-0002-7730-6652

düşüncesini yansıtarak ilham alması sayesinde aile şirketlerine avantajlar sağlayabilmektedir. Aile üyeleri arasında düzenli ilişkilerin olması, ortak değerlere sahip olmaları şirkete etki ederek, şirket içerisinde ilişkilerin normalleşmesine, alınan kararların daha hızlı olmasına katkı sağlar. Aile üyelerinin ortak değerleri ile şirket kültürü arasında bir etkileşim olmalı ve bu etkileşim belli bir denge içinde olmalıdır. Şirketin aile üyeleri tarafından kabul edilen ortak duygu, düşünce ve inançlarının yansıtılması, belirli iş süreçlerinde kullanılması ve aile dışı çalışanlarla paylaşılması aile şirketinin devamlılığına katkı sağlayacaktır (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 268).

Ekonomik gelişme ve modernleşmenin ilerlemesiyle birlikte, çevresel koşullardaki değişiklikler iş faaliyetlerini daha karmaşık hale getirmiş ve kuruluşların ölçeği giderek büyümüş ve aile yönetimi bu yeni koşulların gereksinimlerine uyum sağlayamamıştır (Yörük, 2006). Bu nedenle aile şirketlerinin büyüme ve sürdürülebilir büyümesi için kurumsal yönetim ve aile anayasasını kurumlarına entegre etmeleri gerekliliği doğmuştur.

Gelişmiş ülkelerdeki aile şirketleri ile karşılaştırıldığında, Türk aile şirketleri oldukça gençtir ve çoğu Türk aile şirketi için en önemli konu yönetim devir sürecidir. Bu süreci başarılı bir şekilde atlatmanın yollarından biri de hem aile hem de şirket tarafından belirlenen bazı kurallara uymaktır. Bu, aile üyelerinin bu kuralları hazırlarken birlikte karar vermeleri ve bunlara uymaları için bir ön koşuldur. Bunu yapmak için, bir şablon anayasayı kabul etmek yerine, tüm aile üyelerinin orijinal bir aile anayasası hazırlamak için birlikte çalışması son derece kıymetlidir. Özellikle küresel ekonomik durumun inişli çıkışlı hızla değiştiği bir dönemde, aile anayasaları aile ve iş arasındaki sınırları net bir şekilde tanımlamalı ve bunları birbirine karıştırmamalıdır. Öte yandan, aile anayasası ile birlikte tüm aile bireyleri temel kurumsallaşmış uygulamaları iyice özümsemeli ve genç, iyi eğitilmiş aile üyeleri sorunları geniş

bir perspektiften çözme konusunda yetkin olmalıdır (Dırın ve Tutan, 2015).

Bu çalışma; aile şirketlerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları ve kurumsallaşma olgusunun şirket performansına etkisini incelemek, problemleri ortaya koymak ve önerilerde bulunmak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde aile şirketleri ve aile anayasası ve kurumsallaşma kavramı ele alınarak tanıtılmaktadır. İkinci bölümde, aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için örnek yol haritası ile geleceğinin haritasını çıkarılmaya çalışılmış ve aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için gerekli şartlar sıralanmıştır. Aile şirketlerinde yaşanabilecek sorunlara yönelik olarak aile anayasasının ve kurumsallaşmanın sunabileceği çözümler, örnekler ve öneriler üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerde anlatılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Aile Şirketlerinin Tanımı

Aile şirketleri için yapılan tanımları incelediğimizde işin özünde aile ve şirket kavramının olduğunu görürüz (Onay ve Vezneli, 2011: 168). Literatürde aile şirketi kavramı birçok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Aile şirketleri genellikle aile üyelerine iş imkanı sağlamak, ailenin servetini korumak, ailenin namını, şanını, şöhretini korumak amaçlarıyla da kurulur (Dökümbilek, 2010). Bir aile şirketi, iki veya daha fazla aile üyesini içeren herhangi bir şirket olarak tanımlanabilir. Karar verme haklarının çoğunluğu, firmayı kuran gerçek kişi veya kişilerin mülkiyetindedir. Aile şirketi genellikle, mal veya hizmet üretmek veya satmak için akrabalık bağı olan bireyler tarafından oluşturulan kâr amaçlı bir sosyal organizasyon olarak anlaşılır (Büte ve Tekarslan, 2010).

Dolayısıyla aile şirketi, en az iki aile üyesinin finansal yapıyı kontrol etme gücüne sahip olduğu, aile üyelerinin önemli bir yönetim kademesinde yer aldığı mal ve hizmet üretmek amacıyla, kâr elde etmek için kurulmuş bir sosyal yapıdır (Büte ve Tekarslan, 2010).

2.2. Aile Şirketlerinin Hedefleri

Aile şirketleri, yönetim açısından diğer işletme türlerinden farklıdır. Bu fark aile bireylerinin şirkete katkıları, yönetim biçimleri ve şirketin hedefleri açısından farklılık göstermektedir. Şirketin vizyonu yöneticinin ortaya koyduğu vizyon ile paraleldir (Karaaslan, 2019). Aile şirketlerinde diğer işletmelere göre çalışanlara eşit oranda fırsat verilmemektedir. Aile üyeleri işe alınırken diğer işletmelere göre liyakat, tecrübe, yetkinlik açısından değerlendirilerek işe alınmamaktadır. Aile üyeleri şirkette işe başlamaları duygusal değerler üzerine kurulduğundan liyakat sistemi işlememektedir (Karaaslan, 2019).

İşletmeler işlerine yaptıkları yatırımlarla büyürler. Yatırım, işletmenin işlerini ve geleceklerini büyütme için kullanılan önemli bir faydadır. Şirketlerde bilanço çıkarıldıktan sonra işletmenin büyümesine ve gelişmesine katkı sağlayacak yatırım kararı verilmesi önemli bir fayda sağlayacaktır. Aile şirketlerinde aile üyeleri kârdan pay alsalar bile yatırım için önemli bir pay ayırmazlar. Aile şirketlerinde aile üyelerinin yaşam standartları arttırmak yatırımdan önce gelmektedir (Karaaslan, 2019).

Aile şirketlerinde şirketin hedeflerini büyütme ve şirketi daha üst seviyeye çıkarmak için hedef belirlenmeli ve hedefe ulaşmak için stratejik bir plan oluşturulmalıdır. Aile şirketlerinde belirlenen hedef kurumsal bir yönetim anlayışı çerçevesinde tüm şirketi de dahil ederek, hedefe ulaşmak için planlı bir yol haritası çizilmelidir.

2.3. Aile Şirketinin Avantajları

Aile şirketlerinin bir takım güçlü yönleri, zayıf yönleri, avantajları ve dezavantajları vardır. Aile şirketleri, günümüzün rekabetçi ekonomisinde hala gelişmektedir. Çoğu başarılı aile şirketi sadece sağlam temellere sahip değil, aynı zamanda iyi yönetiliyor. Aile şirketleri kendilerine özgü avantajlar, dezavantajlar ve zorluklarla birlikte gelir. Başarılı olmak için, avantajlardan yararlanılmalı ve zorlukların üstesinden gelinmelidir (Vistage, 2020). Aile

şirketlerinin avantajlı yanlarını aşağıdaki başlıklarda toparlayabiliriz (Bozkurt, 2017).

✓ Finansal Yapı:

Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda sermayeyi öz kaynaklar oluşturur. Şirket içerisinde finansal bir sorun çıktığında aile içerisinde hızlıca çözümlenebilir. Aile işletmelerinde yaşanan finansal sıkıntılarda aile bireyleri ya da ortakları gelirlerini daha kolay feda edebilir. Şirket ailenin geçim kaynağı, prestiji, çocuklarının geleceği için bir garanti gibi görünür, bundan dolayı şirketle ilgili finansal destekten kaçınmazlar (Bozkurt, 2017).

✓ Hızlı Karar Alma:

Aile şirketlerinde kararlar genellikle uzun onaylar veya resmi oylar olmaksızın hemen alınır. Değişimin hızı, şirketleri ya ileriye taşır ya da geri tutar. Şirket içerisinde çalışanlar birbirlerini tanıdıkları için karar alma süreci daha hızlı ilerler (Titus, 2019).

✓ Başarma Arzusu:

Yeni kurulmuş ve başarı elde etmek isteyen aile şirketleri gece gündüz yüksek motivasyon ile çalışırlar. Mesai kavramı ve tatil günü demeden başarmak ve başarı hikayesi oluşturmak için uzun mesailerle çalışırlar. Bir aile şirketine "Üzgünüm ama iş tanımımda bu yok" diye bir şey duymazsınız. Aile üyeleri, şirketin başarısını sağlamak için birkaç farklı şapka takmaya ve resmi işlerinin dışında görevler almaya isteklidir (Vistage, 2020).

Dünyanın en ünlü aile şirketlerinden birine liderlik eden ve 1998'de Time dergisinin yüzyılın iş dahileri listesinde yer alan tek kadın olan Estee Lauder, şirketinin başarısı hakkında şunları söyledi: "Hayatımda hiç satış yapmadan bir gün bile çalışmadım. Bir şeye inanırsam satarım ve çok satarım" Lauder, yüz kremi pişirmekten kişisel olarak ücretsiz tanıtımlar yapmaya, ürünlerinin ambalajını tasarlamaktan onları satacak satış kadınlarını eğitmeye kadar her şeyi yaptı (Vistage, 2020).

2.4. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin sahip olduğu güçlü yönleri kadar zayıf yönleri de bulunmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğunda yazılı kuralların olmaması, aile bireylerinin sorumluluğunun ne olacağının net bir biçimde belli olmamasına sebep olacaktır. Yazılı olarak iş ve sorumlulukların tanımı net olarak yapıldığında bu karmaşanın da önüne geçilebilmektedir. Bir diğer konu ise aile içinde yaşanan sorunların iş hayatına taşınması da şirket içerisinde olumsuz durum yaratmaktadır.

Aile şirketinin kuruluşu gelişimi ve büyümesi aşamasında yaşanan bazı dezavantajlara bakıldığında "kurumsallaşamama" sorununun öncelikli olduğu görülebilir. Aile şirketlerinde sistemi değiştirmek diğerlerine göre daha zor olabilmektedir. Aile şirketini kuran kurucunun büyük zorluklarla kurup geliştirdiği, kendi evladı gibi baktığı şirketini paylaşmada, başkalarının yönetimine bırakmada ciddi zorluklar çekmektedir (Özkaya ve Şengül, 2006: 111).

Aile şirketlerinin de kendine özgü bazı zayıf yönleri vardır. Bu zayıf yönler aşağıdaki gibi dört başlıkta incelenmektedir.

✓ Aile Çatışması:

Aile şirketlerinde derinlemesine, uzun süreli, şiddetli kavgalar ve tartışmalar firma içerisinde çalışan her bir kişi ile birlikte aile yapısını da etkileyebilir ve bu yoğun tartışmalar firma içerisinde bölücü çizgiler çizmeye yol açabilir. İşletmenin yönetiminde aile üyeleri olduğu için anlaşmazlıkları çözmek daha zor olabilir ve farklı sonuçlarla sonuçlanabilir (Vistage, 2020). İş ve aile arasında meydana gelen çatışma, hem kurumun hem de ailenin bir üyesi olmak üzere iki farklı rolden kaynaklanan uyumsuzlukları kapsamaktadır (Fırat, 2018: 159).

✓ Yönetimsel Zayıflıklar:

Yönetim kavramı her şirketin sahip olduğu yöneticiler ve bulunduğu koşullar açısından farklılık gösterse de temel fonksiyonları tüm şirketler için ortaktır. Farklılığın sebebi şirketin

içinde bulunduğu koşullara göre bu fonksiyonların uygulanma şekilleridir (Akbaş ve diğerleri, 2022). Aile şirketlerinde şirket sahibi kendinden başka kimseye güvenmez ve güven sorunundan dolayı da işi ve yetkiyi devretmez. İşin devredilmemesi ve güven sorunu profesyonel yöneticiyi bir süre sonra işten uzaklaştırır. Bu şekilde gelişen güven sorunu ile profesyoneller o şirketle çalışmaya devam etmez. Nepotizm (adam kayırmacılık) 'de aile şirketlerinin önemli sorunlarından biridir. Aile şirketlerinde görev tanımları, iş ve mesai kavramları tam yapılmamakla birlikte şirket dışından gelen profesyonellere karşı iletişime kapalı durulması ve güven sorunundan dolayı iş ve yetki sınırlamaları kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeldir (Bozkurt, 2017).

Bazı aile şirketleri, dışarıdan gelenlerin en tepeye çıkmasına izin verme konusunda isteksizdir ve sonuç olarak, insanlar beceri, eğitim veya deneyimden yoksun oldukları işleri alırlar. Tabii ki, bunun şirketin başarısı üzerinde derin bir etkisi var. Özellikle performansları ve uzun vadeli başarıları sürekli olarak yüksek derecede yetersizlikten etkileniyorsa, iyi insanları daha düşük bir seviyede tutmak çok zordur. Giderek daha fazla aile şirketi bu sorunun farkındadır ve gerektiğinde yabancıları stratejik olarak belirli pozisyonlara yerleştirmeye dikkat etmektedir (Vistage, 2020).

✓ Finansal Nedenli Zayıflıklar:

Aile şirketlerinde şirket içerisinde aktif çalışan aile üyesi gibi çalışmayan aile üyesi de şirketten sabit gelir beklemektedir. Aile şirketlerinde şirket ortakları veya aile üyelerinin ev veya özel harcamalarının şirket bünyesinden yapılıyor olması şirketin adil bir dağıtım ve yönetim olmaması sorununu ortaya çıkarıyor. Finansal ihtiyaç durumunda ailenin yeterli kaynağının olmaması şirketi kaynak sıkıntısına düşürebilmektedir. Şirketlerin bu tip kaynak sıkıntısına düşmemeleri için finansal yönetimin iyi yapılması ve kar dağıtımlarını yaparken şirket içinde sermaye bırakılması finansal açıdan ileride yaşanabilecek sorunların çözümü

için son derece önemli olacaktır (Bozkurt, 2017).

Bir aile şirketinin sermayesi kendi öz kaynaklarından oluşur. İşletmelerin finansmanı genellikle aile içinden sağlanır. Dolayısıyla aile şirketinin mali bir baskısı yoktur. Şirketin sorunsuz yürümesi için şirket ile bağın güçlü olması gerekir. Aile şirketleri, işi uzun vadede geleceğe taşımayı amaçladıkları için kısa vadeli kârların baskısından kaçınırlar. Bundan dolayı aile şirketleri diğer işletmelere göre sermaye biriktirmeleri ve tasarruf etmeleri daha kolaydır. Aile şirketleri, gelecek nesillerin uzun vadeli bakış açısını benimsedikleri için kısa vadeli dalgalanmalardan etkilenmezler (Canal, 2022: 19).

✓ **Nepotizm:**

Nepotizm aile şirketlerinin önemli sorunlarından biridir. Nepotizm halk arasında kayırmacılık olarak ifade edilir, ancak kayırmacılık nepotizme göre daha geniş bir kavramdır. Kayırmacılık denilince akla sadece akrabaları kayırmak ve onları desteklemek gelmez. Eşi dostu hemşeriyi, siyasi düşüncesi aynı olanı, aynı okulda okuyup aynı çevrede yaşayanı desteklemek gibi olaylar kayırmacılığın temel konularındadır. Bu tanımlamalara karşı nepotizm, kişinin sahip olduğu güce ve mevkiye dayanarak, akraba ve aile fertlerinin becerilerine bakmadan işe alarak onlara yetkiler vermesidir (Yücel ve Özkalan, 2012: 268).

Nepotizm, kişinin eğitim düzeyi, yetenekleri ve başarıları ne olursa olsun akrabalığa dayalı bir işleme dahil edilmesidir. Aile üyeleri, yalnızca aile üyesi oldukları için işe alınır ve atanır. Diğer çalışanların yetenekleri, bilgileri ve deneyimleri dikkate alınmaksızın aile içinde önemli pozisyonlara atanmaları diğer çalışanlar için sorun oluşturan bir olaydır. Zamanla bu durum diğer çalışanların başka işler aramasına neden olabilir. Adam kayırmacılık sadece işe alımda değil, ücret ve adalet gibi konularda da kendini gösteriyor. Kayırmacılığın nedenlerinden biri olarak aile dışı üyelere güven eksikliği gösterilmektedir.

Aile şirketlerinde kayırmacılığı en aza indirmek için kurumsallaşmış bir yaklaşım önerilmelidir (Canal, 2022: 20).

2.5. Aile Şirketlerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık %95'i aile şirketi olup, bunların %99,9'u henüz birinci kuşakta olan aile şirketleridir. Aile şirketleri istihdam olanaklarının %80'ini sağlamaktadır. Türkiye'de ve hatta dünyada aile şirketlerinin üçüncü nesle ulaşma oranı %15-20 civarında olup, ortalama ömür 25-30 yıl ile sınırlıdır. Bu başarısızlığın en önemli nedeni yetersiz yönetim ve kurumsallaşamamadır. Aile şirketlerinde bilgi tekeli, aile üyeleri arasındaki güç farklılıklarının güç farklılığına dönüşmesi, çalışanların aileden büyüklere soru sormadaki isteksizliği veya genç aile üyeleri gibi kültürel faktörlerin dikkate alınması gibi nedenlerle de sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlar çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişimin olmamasına, güvensizlik ve çatışma duygusu oluşmasına ve bu da iş yaşam döngüsünün kısa olmasına neden olmaktadır. Ancak birinci nesil aile şirketlerinde yönetici ortak olarak aile üyelerinin istekleri ile şirketin çıkarlarının dengelenmesi ve kurucu girişimciler ile uygun bir devir planı hazırlanarak mülkiyet yapısının oluşturulması, aşılması gereken başlıca sorunlardır (Kamacı ve diğerleri, 2020).

Bir aile şirketinin büyüme aşamasında acente ve yönetici sayısı artacağından aile ile şirket arasında net bir ayırım yapmak mümkün değildir. İşten çok aileye odaklanılır. Aile bireyleri şirkette çalışmak isterler ve yönetici ortak olur, çatışma ortaya çıkar, profesyonelliğe ve profesyonel yönetime çok dikkat etmezler, kuşaklar arası geçişin verimli bir şekilde gerçekleştirilememesi gibi işlevsel farklılıklar nedeniyle koordinasyon sorunları ortaya çıkar, 'rotasyon gerekmez' Yerleştirilecek kişi ise bir aile üyesidir, işe rehberlik eder" (Kamacı ve diğerleri, 2020).

Kamacı ve diğerleri (2020) ise aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşılan beş sorunu sıralamıştır: Kuşaklararası çatışmalar, rol çatışmaları, güç mücadeleleri, yüksek

profesyonelleşme ve işgücü hareketliliği ve yetersiz kurumsallaşma.

2.6. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Uluslararası alanda "corporate governance" olarak tanımlanan kurumsal yönetim ilkeleri, esasında senetleri borsada işlem gören anonim şirketler için öngörülmüştür. Fakat diğer anonim şirketlere ve tüm işletmelere hatta yönetim denetiminin olduğu diğer kurumlara da, nihayet Devlete de tasviye edilecek kapsam ve yaygınlık kazandırmıştır. 6102 Sayılı TTK'nın kabulünden önce sadece sermaye piyasası hukukuna tâbi olan anonim şirketler, hatta bu şirketlerin bir kısmını oluşturan "pay senetleri menkul kıymetler borsasına kote olmuş anonim şirketler" için gündeme gelmiştir. 6102 sayılı TTK ise, kurumsal yönetim anlayışını hem halka açık hem de kapalı tip anonim şirketler bakımından kabul etmiştir. Yeni kanun ile objektif adalet, sorumluluk, şeffaflık, kurumsal ve sosyal sorumluluk gibi kurumsal yönetim felsefesinin ilkeleri anonim şirketler hukukunun teorik ve dogmatik düzenine alınmıştır. Ayrıca 6102 sayılı TTK ile emredici düzenlemeler ilkesi benimsenmiş ve yönetim felsefesi olabilecek en gerçekçi şekilde yürütülmüştür. Zira bu ilkenin amacı, ana tüzüklere çoğunluğu öngören hükümler koyarak zayıf hissedarların kaybını önlemektir (Karasu, 2013).

Kurumsallaşma en sade haliyle her türlü iletişim, etkileşim ve yönetimde belirli kuralların egemen olduğu yapılardır (Kolay, 2014).

Kurumsallaşma "Şirketin ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci" olarak tanımlanmıştır (Özuysal, 2006).

Küreselleşme ile birlikte değişen iş ve çalışma şekillerinin de etkisiyle önemli hale gelen kurumsallaşma, şirketler için önemli bir durum olmaya başlamıştır. Kurumsallaşma, kamuya mal olmayı, girişimciliği arttırmayı, yönetim şekillerinin etkin ve verimliliği, müşteri ve

çalışanları anlamayı, onlara yönelik olmayı ve yönetim özerkliğini içerir (Bakhshiyev, 2019).

Aile şirketlerinin büyümesi, gelişmesi ve varlığını sürdürmesi, dünya çapında bir şirket haline gelmesi ve kurum ve kuruluşlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri için kurumsallaşma son derece önemlidir (Bakhshiyev, 2019).

Aile şirketlerinin başarılı olabilmesi; yönetim, örgütlenme, planlama, yürütme ve kontrol gibi fonksiyonların uygulanması ile mümkündür. Kurumsallaşmış bir aile şirketinde yönetim fonksiyonlarının görev ve tanımlarının net olmasından dolayı karmaşıklıktan uzak ve sistemli bir yönetim uygulanacak ve şirket başarısı artacaktır (Bakhshiyev, 2019).

Yukarıda açıklanan tanımları göz önüne alarak kurumsallaşmayı "bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere, belirlenmiş yönetim anlayışına, belirlenmiş görev tanımlarına, iş yapma usul ve yöntemlerine kadar şirket içerisinde tüm yönetim fonksiyonlarının net ve düzenli olması olarak kavramlaştırabiliriz.

Yükselen (2018), bir aile şirketinin yaşam evrelerini ve bu evrelerdeki şirket yapısını, örgütsel özellikleri motivasyon beklenti ve amaçları Tablo 1'de gösterildiği şekilde tanımlamaktadır. Tablo 1'de de görüldüğü gibi ikinci evrede kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1: Aile Şirketlerinin Yaşam Evreleri

Evreler			
	I	II	III
Süre Yıl			
Şirketin Yaşı	0-5	10-20	20-30
Ebeveyn Yaşı	25-35	40-50	55-70
Çocukların Sayısı	0-10	15-25	30-45
Sorumluluklar			
Şirketin Yapısı	Hızlı büyüme talep ve para ihtiyacı	Doyum	Stratejik yenilenme ve yeni yatırım ihtiyacı

Şirket Örgütünün Özellikleri	Küçük, dinamik	Daha büyük ve karmaşık	Hantal
Kurucu Girişimcinin Motivasyonu	Şirketin başarısına kendini adanmış	Kontrolü ve istikrarı arzular	Yeni alanlar araştırır ya da yarı emeklilik düşünmektedir; izleyen kuşak büyüme ve değişimi araştırır.
Ailenin Finansal Beklentisi	Temel ihtiyaçları a sınırlı	Konfor ve eğitimi de kapsayan daha çok ihtiyaç	Güvenlik ve sosyal amaçları da kapsayan daha büyük ihtiyaçlar
Ailenin Amaçları	Şirketin başarısı	Büyüme ve çocuklarının gelişimi	Ailede uyum ve bütünlük

Kaynak: Yükselen, 2018

Tablo 1’de belirtildiği gibi, birinci evre şirketlerin hızlı büyüdüğü heyecanlı yıllardır. Şirket içerisinde herkes başarıya odaklanır; küçük yapı içinde kurucu girişimci, aile ve çalışanlar, şirketin sürdürülebilir olması, büyümesi ve gelişmesi için özveride bulunarak çalışırlar.

İkinci evrede, büyüme ile birlikte ortaya çıkan karmaşık yapı ve iş hacmi, kurucu girişimcinin ilk dönemki kadar rahat hareket etmesini zorlaştırır. İşletme bu evrede belli bir talep ve iş hacmine ulaşarak birinci evreye göre daha çok kontrol ihtiyacı ortaya çıkarır. Ortaya çıkan bu iş hacmi ve konumu korumak bu evre için son derece önemlidir. Bu evre itibari ile ailenin de ihtiyaçları artmıştır; yaşam kalitesi de yükseldiği için bu dönemde ailenin harcamaları, kişisel yatırımları da gündeme gelir.

Üçüncü evre, karmaşıklığın, yenilenme ve dönüşümün sürdürülebilir olma ihtiyacının daha net ortaya çıktığı yıllardır. Bu dönemde şirkette değişim, dönüşüm ve yenilenme projeleri üzerinde çalışılmalıdır. Bu dönemde stratejik planlamada açıklanan büyüme stratejilerinin değerlendirildiği; yeni pazarlar, yeni ürün ya da hizmetler ve sürdürülebilir

büyüme projelerinin planlanarak uygulamaya geçirilmesi son derece önemlidir.

İkinci evrede şirketlerin sürdürülebilir olması için kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışı ve uygulamalarını planlamak ve uygulamak gerekir. Bu evrede planlanmayan kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışı şirkette kontrolün sağlanmasını zorlaştırabilir, mali yapının bozulmasına ve aile üyeleri arasında çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir (Yükselen, 2018).

Tablo 2’de de görüldüğü gibi ülkemizde 1700’lü yılların öncesinde iş hayatına başlayan 4. Nesil tarafından yönetilen şirketler mevcut. Ülkemizdeki aile şirketleri uzun süre faaliyetlerini sürdürememektedir. Ülkemizde en eski aile şirketlerini incelediğimizde 6 tanesi 2. Kuşağa, 11 tanesi 3. Kuşağa, 5 tanesi 4. Kuşağa ulaşmıştır.

Tablo 2: Türkiye’de Aile Şirketlerinin Kuruluş Tarihleri ve Kuşakları

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1870	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	
Helvacızade	Hacı Tahir Büyükhelvacıgil	1888	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İbrahim		1912	
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2

Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat		1923	
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yaman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A. S	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1944	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Kaynak: Yılmaz, 2016

Türkiye’de başarılı aile şirketleri sıralamasına baktığımızda; Koç: 3.kuşak, Eczacıbaşı: 3.kuşak Zorlu: 2.kuşak, Vakko: 2.kuşak, Sabancı: 3.kuşak, Boyner: 3.kuşak, Bodur: 2.kuşak, Demirören: 2.kuşak Yaşar: 2.kuşak, Borusan: 2.kuşak, Hacibekir: 4.kuşak, Boydak: 2.kuşak yönetiminde faaliyetlerine devam etmektedir

2.6.1. Aile Anayasasının Tanımı

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmamasının en büyük nedenlerinden biri de işletme içi çatışmalardır. Araştırmalar, aile şirketlerinin çatışmaların ortaya çıkmasına müsait olduğunu ortaya koymaktadır. Aile şirketlerde çatışmaların çok sayıda olmasının nedeni, iş yapısında aile ve işle ilgili ilişkilerin iç içe geçmiş olmasıdır. Bir aile şirketindeki çatışma, aile üyeleri arasında çatışan rollere ve sorumlulukların bulanıklaşmasına yol açmaktadır (Karabacak, 2021).

Aile anayasası, aile şirketindeki çatışmaları önlemek, azaltmak, ortadan kaldırmak veya sürdürmek için kullanılabilecek önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Aile anayasası, aile üyelerinin işletme ile etkileşimlerini düzenlemek için tasarlanmış bir dizi yazılı ilke ve kural veya aile, işletme ve miras arasındaki ilişkiyi yönlendiren politikaları açıkça ifade eden ve tanımlayan yazılı bir belge olarak tanımlanabilir (Karabacak, 2021).

Aile anayasası, iş, aile, işletme ve mülk gibi alt sistemler arasındaki ilişkiyi yöneten politikaları belirleyen ve tanımlayan yazılı bir yasal belgedir. Yani aile anayasası, aile iş ilişkilerinin düzenlenmesinde, aile üyelerinin uyması gereken ilke ve sorumlulukların belirlenmesinde ve aile değerlerinin açıklığa kavuşturulmasında temel başvuru kaynağıdır. Aile yapısı, aile şirketi çatışmalarının önlenmesi, azaltılması ve ortadan kaldırılması veya makul bir seviyede tutulması gereken en önemli araçtır; aile şirketinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kilit rol oynar (Karabacak, 2021).

2.7. Kurumsallaşma Aile Anayasası ilişkisi

Aile şirketlerinde adil ve eşit bir yönetim için öncelikle ailelerin kurumsallaşması gerekmektedir. Kurumsallaşma kültürünün oturması için aile bireylerinin özverili ve inançlı olması gerekmektedir. Kurumsallaşma yönetimin tek elde toplanması değil görev ve yetkilerin bölünmesi ve profesyonel bir anlayışla şirketin yönetilmesidir (Özuysal, 2006).

Kurumsallaşmış aile şirketlerinde şirket hedeflerine daha kolay ulaşılabilir ve gelecek nesillere daha güçlü ve hedeflerine ulaşmış bir şirket bırakılabilir. Aile şirketlerinin uzun dönemler ayakta kalamamalarının temel sebebi stratejik düşünememeleri ve kurumsallaşamamalarıdır. Aile şirketlerinde kurucu üyeler şirketin yönetimini devretmeyi güç ve yetki kaybı olarak gördükleri için yönetimi devretmemektedirler. Yönetimi devretmeyen şirket kurucularının şirketteki varlığının sona ermesi ile birlikte şirkette faaliyetlerini yürütmekte zorlanarak zamanla şirketin de faaliyeti son bulmaktadır (Özuysal, 2006).

Aile şirketlerinin gerek ülkemizde ve gerekse dünyada 3. kuşağa ulaşma oranı %15-%20 oranlarında olup ortalama ömürleri ise 25-30 yıldır. Bu başarısızlığın en önemli sebebi olarak da yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama gelmektedir (Sarıtaş ve diğerleri, 2016: 57).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde yapılması gereken bazı hazırlıklar vardır. Bu hazırlıklar (Özuysal, 2006)'nın çalışmasında aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

2.7.1. Aile Anayasasının Hazırlanması:

Aile anayasası, ailenin ve şirketinin ayrı ayrı ama paralel yönde kurumsallaşmasının ortak akıldır. Aile konseyi, aile meclisi, devir planı, yönetim kurulu gibi aile ve şirket ilişkilerinin kurumsallaşması üzerine odaklanan akademik çalışmaların son yıllarda daha da öne çıktığı izlenmektedir (Dırın ve Tutan, 2015: 6480).

Aile anayasası; ailenin misyon vizyon ve değerlerini içerir ve aile ve şirket arasında ilişkilerin yer aldığı bir belgedir. Tuna (2019) makalesinde aile anayasasının temel ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Aile mülkiyeti ve miras paylaşımı ve devri,
- Aile üyeleri arasındaki ilişkiler, sorumluluklar ve eğitim stratejileri,
- Aile komitesi nasıl çalışır?

- Şirket ve aile arasındaki iş ilişkisi,
- Aile üyeleri ve şirket çalışanları arasındaki iş ilişkisi,
- Aile bireylerinin şirket bünyesinde istihdam, çalışma ve davranış kuralları, performans göstergeleri, ödüller, terfi ve emeklilik politikalarını içerir." (Tuna, 2019).

2.7.2. Devir Planlamasının Yapılması:

Devir planı, Potansiyel gelecek nesil yöneticileri belirleme, devredilen personelin ataması ve devri yapılan personelin tüm şirket çalışanlarına duyurulması işlemlerini kapsamaktadır (Özuysal, 2006).

2.7.3. Aile Meclisinin Kurulması:

Aile bağlarının sağlıklı kalabilmesi ve şirketin sürekliliğinin sağlanması için aile meclisinin oluşturulması son derece önemlidir. Aile meclisinin kuruluş amacı şirketin yönetim ve şirketle ilgili sorunlarının anlatıldığı, tartışıldığı ve aile üyelerine aktarılıp çözüme kavuşturulduğu kuruluş amacına uygun yönetilen bir yapıdır. Aile anayasası ile ilgili çıkan sorunların çözümünde de aile meclisine sorumluluk düşmektedir (Bozkurt, 2017).

Ural ve Balıkcıoğlu (2004) göre kurumsallaşma düzeyleri on beş boyut çerçevesinde ele alınmaktadır;

- Misyon, vizyon ve amaçlarının olması
- İşletmenin girişimciye bağımlı olmaması
- Girişimcinin yetki devretmesi
- Yönetimde işin ehli olan profesyonel yöneticilerin dikkate alınması
- Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak
- Biçimsellik
- İşletme sahibinin yaklaşımı
- Girişimcinin karar alma süreçlerinde diğer yöneticileri dahil etmesi
- Stratejik olarak planın yapıyor olması

- İşletme kültürünün benimsenmesi aile kültüründen ön planda olması
- İnsan kaynakları politikalarının sağlıklı ve verimli işletilmesi
- Çevresel koşulların dikkate alınması
- İşletmenin finans yönetiminin profesyonel kişilere teslim edilmesi
- Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikasının olması
- Satış politikalarının sağlıklı işlemesi

2.7.4. Hissedarların Hakları:

Kurumsal yönetim anlayışında hissedarların hakları korunmalıdır. Aile şirketinde çalışsın ya da çalışmasın tüm hissedarlar için varlık satın alma, devretme, satma ve kullanma planları önceden açıkça planlanmalıdır. Şirketin bu durumları nasıl finanse edeceği önceden belirlenmekte ve tüm pay sahiplerine yazılı olarak bildirilmelidir. Aile şirketlerinin bağımsız bir bakış açısıyla güçlü yönetim için gereken kuralları içeren bir "aile anayasası" ve "hissedarlar sözleşmesi" olması gerekir (Uluç ve Karakaya, 2019).

2.7.5. Hissedarların Adil Muamele Görmesi:

Kurumsal yönetim bütün hissedarların adil ve eşit muamele görmesini güvence altına almalıdır. Şirket hissedarlarının haklarının ihlal edilmesi durumunda telafi edilmesi veya tazminat ödenmelidir (Özuysal, 2006). Kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır (TUSİAD, 2000).

2.7.6. Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık:

Kurumsal yönetim şirketin mali durumu, bilançosu performansı ve şirketin yönetimi ile ilgili tüm maddi konularda kamuoyuna açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır (Özuysal, 2006).

2.7.7. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları:

Kurumsal yönetim şirketin ortaklarına ve hissedarlarına karşı hesap verme sorumluluğunu güvence altına almalıdır (Özuysal, 2006).

İşletmelerde yönetimin görevi şirketi hedeflerine ulaştırmaya çalışırken çalışanları eşit ve adil bir yönetim anlayışıyla başarı elde etmek için örgütlemesi gerekir. Kurumsal yönetim anlayışında şirket yönetimi ile aile yönetimini de dengede tutmak ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı benimsemek gerekir. İşletme amaçları ile birlikte aile amaçları da göz ardı edilmeden eşit bir yönetim belirlenmelidir.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu iş sürdürülebilirliğini, gelecek neslin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden mevcut ihtiyaçları karşılamak olarak tanımlar. Her aile şirketinin işi nesiller boyunca sürdürmek için hem kendi ihtiyaçlarına hem de ailenin ihtiyaçlarına hizmet edecek bir plan olması gerektiğini ve böylece hem aileyi hem de işi doğru yola sokması gerektiğini savunur (Oudah ve diğerleri, 2018).

Oudah ve diğerleri (2018)'e göre Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinde Başarı Faktörlerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır.

✓ Yedekleme Planlaması

Yedekleme planlaması, aile şirketindeki liderlik pozisyonları için ileriye planlamaya yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımdır; deneyim ve bir gün aile şirketini yönetecek bireylere uygun görevlerin atanması yoluyla potansiyel bir liderin becerilerini geliştirebilir. Bir şirkette uygun planlama yoksa, iş başarısızlığına yol açabilir. Devralma, aile şirketlerinin yaşadığı en önemli zorluklardan biridir. Aile şirketi liderinin/kurucusunun ani ölümü muhtemelen mirasçılar ve potansiyel halefler arasında güç, yetki ve haklar konusunda bir anlaşmazlığa neden olacak ve bu da çetrefilli miras sorunları yaratacaktır (Oudah ve diğerleri, 2018).

✓ Stratejik Planlama

Stratejik planlama, şirketin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli planların hazırlanmasıdır (Özalp, 1998). Stratejik planlama, karlı büyüme sağlamak için iç ve dış operasyonlar oluşturmak için bir iş stratejisi geliştirme sürecidir. Aile şirketlerinde stratejik planlama şirketin sürdürülebilir olmasına yardımcı olur ve aile meselelerini ve hedeflerini göz önünde bulundurarak şirket için en doğru kararların alınmasını sağlar.

✓ Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hisse sahipleri ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkiyi düzenleyen kurallar bütünüdür. Başka bir ifadeyle, hissedarlarında dahil olduğu herhangi bir şirkette, şirketin yürüttüğü faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili tüm menfaat sahiplerinin haklarını ve sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlayan yönetim biçimidir (Aktan, 2013). Aile şirketlerinin sürdürülebilir başarı elde etmesi ve hayatta kalması için profesyonel bir yönetime ve yönetişime sahip olması gerekir.

✓ Liderlik

Aile şirketlerinde işi yöneten liderin rolü şirket için son derece önemlidir. Liderlik bir şirketin hayatta kalmasında ve başarısında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Liderlik bir grubu amaçların ve hedeflerin yerine getirilmesi için etkileme durumudur (Akyürek, 2020). Araştırmacılar, liderliğin şirketlerin hayatta kalması ve başarısında önemli bir faktör olduğuna inanıyor. Liderlik, başkalarının ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını anlamalarına ve kabul etmelerine öncülük etmek anlamına gelir; bireylerin birleşik hedeflere ulaşmak için kendilerini bilgi ile donatmalarına yardımcı olma sürecidir. Akademisyenler, bir aile şirketinin nesiller boyunca hayatta kalmasını sağlamak için, bir lider işi bırakmak durumunda kaldığında başarılı bir liderlik transferinin gerçekleşmesi gerektiğine dikkat çekiyor (Oudah ve diğerleri, 2018).

✓ Aile Şirketi Değerleri

Aile şirketi değerleri, ortak bir vizyon oluşturarak ve iş ilkeleri oluşturarak aile şirketinin uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur. Aile şirketi değerleri, aile ve iş hayatı için açık ve istek uyandıran hedefler olarak tanımlanır. İş ve aile hedefleri arasında sıklıkla çatışan çıkarlar göz önüne alındığında, aile şirketi değerleri geniş çapta bilinmeli ve iş ve aile hedeflerine ulaşılması için ortak bir payda görevi görmelidir. Aile şirketlerinde, aile ve iş normları çatıştığında çeşitli karar verme sorunları ortaya çıkar. Aile şirketi değerleri, aile şirketinin sürdürülmesinde kilit unsurlardır; her iki nesil birlikte çalıştığında, değerler bir sonraki nesle başarılı bir şekilde aktarılır (Oudah ve diğerleri, 2018).

Aile sermayesi, insan, sosyal ve finansal sermayeden oluşan aile üyelerinin toplam kaynaklarını temsil eder. Bir aile şirketinin sürdürülebilir olması için insan, sosyal ve finansal sermayesinin güçlü olması son derece önemli görülmektedir. Bir aile şirketinin kurucularının ailenin üyeleri olması, onların kapalı olduğu ve finansman ihtiyaçlarını karşılamak için halka açılmak veya borçlanmak dışında seçeneklere ihtiyaç duyduğu anlamına gelir. Bu seçenek aile üyeleri için maddi bir imkandır. Bu doğrultuda küçük aile şirketlerinin mali yapıları özkaynağa dayalı olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu işletme için bu, finansman ihtiyaçları için genellikle başka kaynaklara bakmanın gerekli olmadığı anlamına gelir. Çünkü bu, pazarın gelişme düzeyi ile ilgili bir sorudur. Burada aile işinin bir başka noktası da kriz dönemleridir. Bu konuda işletme yararına çeşitli tedbirler alındığı söyleniyor. Bunlar, kişisel tasarrufları ve servetin kullanımını içerir (Masun ve Omağ, 2022).

✓ Aile Şirketi Danışmanları

Aile şirketi danışmanlığı ilk kez 1980'lerde bir meslek olarak ortaya çıktı. Bir aile şirketi, ailenin kişisel, finansal, veraset ve stratejik planlarını geliştirmek ve aile hedeflerini iş hedefleriyle uyumlu hale getirmek için danışmanlara ihtiyaç duyar. Aile şirketleri ve

sahipleri, hissedar ve aile eğitimi, iletişim ve yönetişimden, halefiyet ve süreklilik planlamasına kadar uzanan belirli bir dizi sorunla karşı karşıyadır. Danışmanlığı farklı anlayan kişilerin verecekleri yanlış kararlar sistemi olumsuz etkileyebileceğinden ve danışmanlara karşı ön yargılar yerini yaptırıma dayalı olumsuz düşüncelere bırakabileceğinden, şirket sahiplerinin sorunlarını çözmek için yararlanacakları danışmanları seçerken dikkatli olmaları gerekiyor. Aile şirketlerine danışmanlık yapan kişilerin farklı uzmanlık alanları olabilir. Örneğin, bazı danışmanlar yalnızca finansal, yasal veya yönetim danışmanlığı sağlarken, diğerleri bütüncül tavsiyeler sunar. Ayrıca, farklı mesleki alanlardaki birkaç uzmandan oluşan danışma grupları şeklinde hizmetler de vardır (Uçkun ve Yüksel, 2007: 37).

3.1. Aile Şirketleri Sürdürülebilir Olması İçin Örnek Yol Haritası ile Geleceğinin Haritasını Çıkarmak

Şirketlerin sürekliliği kavramı, faaliyetlerin belirli bir döneme mahsus olarak devam ettirilmesinden ziyade süreden bağımsız bir şekilde gerçekleştirmeleridir (Akbaş ve diğerleri, 2022). Türkiye’de başarılı 15 aile şirketiyle “Aile Şirketleri için Sürdürülebilir Başarının Anahtarları” araştırması, Akbank, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU, Deloitte ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği ile birlikte 2019 yılında hazırlanan raporla paylaşıldı. Paylaşılan rapora göre; aile şirketlerinin sürdürülebilir başarısı için paylaşılan bilgi ve verilerin Türkiye açısından önemini daha net ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinin %52’si üretim, %16’sı inşaat ve emlak geliştirme, %6’sı ise tüketici ürünleri gibi ülke ekonomisinin omurgası olan sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Bu şirketlerin yaklaşık olarak %40’ı 1950-1980 yılları arasında, %46’sı ise 1981-2000 yılları arasında kurulmuş şirketlerden oluşmaktadır. Aile şirketlerinin ortalama ömrünün 25-30 yıl olduğu göz önüne alındığında Türkiye’de kurumsallaşmayı tamamlayamamış şirketlerin sürdürülebilir olamayacağı anlaşılmaktadır.

Deilotte (2019), Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı Raporunda belirtildiği gibi aile şirketlerinin gelişim alanları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

Aile ve Şirket İlişkilerinin Düzenlenmesi

- Ailenin vizyonunu, misyonunu, değer ve politikalarına uygun ve aile üyelerinin şirket ile olan ilişkilerini de kapsayacak şekilde bir aile anayasası oluşturulmalı.
- Hazırlanacak aile anayasasının şirket ana sözleşmesi ile uyumlu olacak şekilde hazırlanması
- Halefiyet planlanması ve organizasyonu
- Hissedarlarla yapılacak hissedarlık sözleşmesinin oluşturulması
- Oluşturulacak yönetim kurulunun yapılandırılması
- İcradan bağımsız komite kurulması (denetim, risk vb.)

Finansal Dönüşüm ve Raporlama

- Denetim sisteminin bağımsız olması
- UFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) sistemine geçiş ve sistem dönüşümü
- UFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) ile uyumlu bütçe hazırlama
- Hızlı ve seri kapanış
- UFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) ile uyumlu yönetim raporlaması dönüşümü

İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi ve İç Denetim Fonksiyonunun Kurulması

- İşletmenin tüm (iş ve BT) süreçlerinin ve kontrollerinin ölçülmesi, iyileştirme noktalarının belirlenmesi aksiyonların planlanması
- İç kontrol sisteminin etkinleştirilmesi (aksiyonların hayata geçirilmesi, eksik kontrollerin tasarıma ve uygulamaya alınması)

- İç denetim sisteminin kurulması
- Denetim kurulunun oluşturulması

Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinin Oluşturulması

- Kurumu etkileyecek tüm risklerin belirlenmesi
- Risk alma stratejisinin planlanması
- Risk yönetimi organizasyonunun belirlenmesi
- Risk yönetimi prosedürünün oluşturulup hazırlanması
- Risk raporlarının oluşturulması

Marka Stratejisinin Oluşturulması

- Marka portföy stratejisinin belirlenmesi
- Marka konumlandırmasının netleştirilmesi
- Marka yönetimi organizasyon yapısının geliştirilmesi
- Marka performans sisteminin geliştirilmesi

İnsan Kaynakları Politikasının Değerlendirilmesi

- Performans yönetim sisteminin kurulması
- Yetenek yönetimi stratejisinin belirlenmesi
- Tüm departmanlarla sağlıklı iletişim sisteminin oluşturulması

Kurum Büyüme Stratejisinin Oluşturulması

- Rekabetçi konumlandırma, hedef pazarlara giriş stratejisi
- Yeni ve rekabetçi ürün geliştirme
- Büyüme odaklı organizasyon için yetkin insan kaynağı yapısının oluşturulması
- Müşteri yönetimi ve sürdürülebilirliği
- Satış kanalı sürdürülebilirliği ve verimliliği

- Karlılık ve fayda stratejisinin oluşturulması
- Maliyet yapısının incelenmesi
- Fiyatlandırma ve karlılık yönetimi
- Operasyon stratejisi, etkin şirket modeli
- Risk yönetimi

Yukarıda belirtilen başlıklar ve açıklamalar, şirketlerin iç işleyişlerine ve dinamiklerine göre fayda-maliyet analizi yapılarak, eş zamanlı olarak veya önceliklendirilerek şirkette uygulanabilir.

Aile şirketinin geleceğine bakarken, iki stratejik alternatif var: şirketin değerini maksimize edip satmak ya da gelecek nesiller için firmayı büyütmek. Şüphesiz, aile şirketini uzun vadede büyütmek, gelecekteki ekonomik zorlukların üstesinden gelmek ve aile servetini yaratmak (ve korumak) için en sağlam seçenek olacaktır. Aile şirketini büyütmek ve gelecek nesillere bırakmak için en doğru adım aile anayasası ve kurumsallaşmadır.

4. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN OLAYLARDAN BAZI ÖRNEKLER VE AÇIKLAMALAR

Türkiye’de ülke ekonomisine yön veren şirketlerin büyük bir kısmının yönetimi halen ailelerin ellerinde. Aileler tarafından yönetilen ya da kurumsallaşmamış şirketlerin içerisinde en ufak bir fikir ayrılığı ya da ölüm gibi durumlarda şirketler bölünüyor, miras kavgaları başlıyor. Aile bireylerinin o ilk kuruluşta ortak yönlerinin azalması ile birlikte aile içi uzlaşamama ve kavgalar artmaya başlaması şirket içindeki dengeleri sarsmaya başlıyor. Bazı ailelerin bu kavga ve tartışmaları tatlıya bağlanırken bazılarında ayrılmaya kadar gidebiliyor. Aşağıda Tablo 3’de belirtilen şirketlerin aile içi tartışmalarının sonuçları ile birlikte yaşadıkları hikaye anlatılmaktadır.

Tablo 3: Aile İşletmelerinde Yaşanan Olaylar

Aile şirketleri	Yaşanan olaylar
ŞAHİNLER	Kemal Şahin, kardeşlerinin iş konusunda yetersiz olduğunu ve iş görüşmelerinde dil bilmediklerini iddia ederek şirketle ilişkilerini kesti. Şirketin bazı mülkleri bölündü.
ÇAPAMARKA	ÇAPAMARKA Türkiye'nin ilk hazır çorba markalarından biri olan ve pirinç unuyla da ünlü Çapamarka şirketi; Şirket sahibi Germi Çapa'nın genç bir kadınla evlenmesinin ardından kardeşleri ve çocukları miras kavgasına girdi, marka satılıp bölündü.
UZEL	UZEL Dünyanın en büyük 10 traktör üreticisi olmasına rağmen mirasçılar arasında anlaşmazlık çıktı. Uzel Makine'nin Eyüp Rami'deki traktör fabrikası 382.7 milyon USD'ye icradan satışa çıkarıldı.
GÜLLÜOĞLU	GÜLLÜOĞLU Baba Mustafa Güllüoğlu tarafından 1949 yılında İstanbul'da kuruldu. Nadir, Nejat ve Faruk Güllüoğlu tek firma olarak bir araya gelince farklılaşma da ayrı konseptte ama temelde baklavacılık olan işlerde faaliyet göstermeye başladı.
ULUSOY	ULUSOY Kara ve deniz taşımacılığı, turizm ve petrol alanlarında faaliyet gösteren şirketler grubu. Holdingin kurucuları Ali Osman Ulusoy ile oğulları arasında şantajla varan suçlamalar ortaya çıktı ve şirket feshedildi.
MERMERCİ	Türkiye'nin ilk tekstil sanayicilerinden Mehmet Ata Mermerci'nin ölümünün ardından eşi Ender Mermerci ile Sefa ve Süha Mermerci'nin aile bireyleri ve şirketleri üst üste çıkan miras kavgası nedeniyle dağıldı.
TOPRAK	Halis Toprak, 32 yıllık eşi Ayşe Toprak'tan boşandıktan sonra çok genç bir kadınla evlendi. Kimya, kağıt, seyahat ve finans şirketindeki kavga, Ayşe Toprak'ın 5 milyon dolarlık tazminat talebiyle tarihe geçti. Toprak'ın 5 kızının davası devam ediyor.
ŞİPAHİOĞLU	ŞİPAHİOĞLU Fruko-Tamek markalarının sahibi aile. Melih-Güngör Sipahioğlu ile kızları arasında kavga çıktı. Melih Sipahioğlu'nun şirketi 100 milyon dolara satın alınmasıyla kavga başladı.
VEFA	VEFA 1993 savaşı sırasında güğümde satılan boza ile temelleri atıldı. 1955'ten beri şirkette, miras için verilen mücadele hiç bitmedi. Kavga o kadar büyüdü ki anne ve oğul karşı karşıya geldi, korkunç suçlamalar ve ölüm tehditleri havada uçtu

Kaynak: Eraslan, 2015

5. KURUMSALLAŞMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETİ ÖRNEKLERİ

İşletmelerde kişiye odaklı değil belirlenen modele odaklı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir şirkette oluşumuna ilişkin göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; şirketin belirlenmiş anayasası, etkili bir şirket yapısı, yetki devri yetkilendirme, yönetim şekli, karar verme şekli, etkili iletişim sisteminin kurulması şeklinde tanımlanabilir. Türkiye’de faaliyet gösteren bazı şirketler kurumsallaşma yolunda attıkları

adımlarının ve başarı yöntemlerinin kısa bir özeti aşağıda Tablo 4’de belirtilmiştir. Tablo 3’de belirtilen şirketlerin kurumsallaşma hikayeleri içerisinde aile anayasası, profesyonel yönetim ve yetki devri ile ilgili kararların alınmasından bahsedilmektedir. Bu kararların uygulamaya konması ile kurumsallaşma yolunda atılan adımların sonuçları başarı ile neticelendiği görülmektedir.

Tablo 4: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Hikayeleri

Aile şirketi	Nasıl Başardı?
İnci Holding	İnci Holding, 1995 yılında anayasa hazırlamaya başladı, 1998 yılında ilk aile anayasasını. 2003 yılında Cevdet İnci yönetim kurulu başkanlığı görevini Emel Özkaya'ya devretti. Bu devir teslim ile yönetim ikinci kuşağa geçti. 2007 yılında üçüncü kuşağın yönetime katılmasıyla ailenin anayasası revize edildi. 2008 yılında bir ortaklık anlaşması imzalandı. 2009 yılında vizyon ve strateji çalışmaları yapılmıştır. 2010-2012 yıllarında organizasyon yapısı tamamlanmış ve Türk Ticaret Kanunu'na (TTK) uyum süreci başlatılmıştır. 2013 yılında şirketin stratejisi gözden geçirilmiş ve kurumsal yönetimde gelişime açık alanlar bulunmuştur.
Abaloğlu Şirketler Grubu	Abaloğlu Şirketler Grubu, ikinci kuşak Mehmet Ali Abaloğlu ve İsmet Abaloğlu işleri daha iyi yönetebilmek ve daha hakim olabilmek adına Cafer Sadık Abaloğlu'ndan görevi devraldılar. Yetkileri delege etmek açısından profesyonel olarak kadrolaştılar. Şirketlerin başına profesyonellerin geçmesiyle, karar verme yetkisi büyük ölçüde profesyonellere devredildi. Tüm şirketler holding şirketi altında inşa edildi. Tüm aile üyelerini içeren bir aile konseyi oluşturuldu. Aile Meclisi, Anayasa hükümleri çerçevesinde kurulun çalışmalarını sorgulamakla yükümlü kılındı. Bu iki karar organı ile aile ve aile şirketi ilişkilerinin düzenlenmesinde belirleyici olan kılavuzlar hazırlandı. 2008 yılında aile anayasası çalışmaları başladı.
Aras Holding	Aras Holding, 2003 yılında markalaşma sürecini başlattı. Bu süreçte şirketin kimliği de yenilendi. Şirket, reklam veren kimliği kazandı. 2008 yılında Celal Aras'ın vefatından sonra liderlik başka bir nesle geçti. Markalaşma ile birlikte teknoloji tanıtıldı. Bir yönetim kurulu oluşturuldu, profesyonel yöneticiler yönetmeye başladı. Bağımsız bir yönetim kurulu oluşturuldu. Holding şirketlerinin 5 yıllık planları belirlenirken, kârlı büyümeye odaklanıldı, sürdürülemez ve kârlı olmayan şirketler tasfiye edildi. Sürdürülebilir kalkınmayı ilke edinen, eğitime ve çevreye verilen desteklere öncülük edildi. 2010 yılında 1,5 yıllık çalışmanın sonucunda aile Anayasası oluşturuldu. Grup, 2010 yılında İş Girişim Sermayesi'ni azınlık olarak aldı.
Şölen	Şölen 2008 yılında kurumsallaşma kararı aldı. Yılda yüzde 25-30 büyüyen bir şirket olarak, alanında uzman kişilerin yönetime katılması ve kurumsallaşması gerekiyordu. 2010 yılında icra ve yönetim birbirinden ayrıldı. 2011 yılında aile anayasasının yazılmasına ve aile meclisinin kurulmasına karar verildi. 2012 yılında aile meclisi kuruldu ve aile anayasası hazırlandı. 2013 yılından itibaren aile anayasasına son şekli veriliyor ve uyum süreci devam ediyor.

Kaynak: Turkishtime, 2013

6. ÖNERİLER

Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için kurumsallaşma en önemli araç olarak ifade edilir. Çünkü Türkiye’de kurumsallaşamamış ve kişiye bağlı faaliyetlerini sürdüren şirketler sürdürülebilir olamamakta ve genellikle bir nesille sınırlı kalmaktadır. Aile şirketlerinde şirket kurucusunun hayatını kaybetmesi sonrası, birçok şirket ya faaliyetine son veriyor ya da el değiştirerek faaliyetlerine devam etmeye çalışıyor. Aile şirketlerinde en önemli sorunların başında şirketin kurucusunun işletmeyi kurumsallaştırmamasıdır. Şirket kurucusunun şirketi kurumsallaştırarak ikinci, üçüncü nesle devrederek şirketin sürdürülebilir olmasını sağlaması son derece önemlidir (Akdoğan, 2000). Neo-klasik yaklaşımla yöneticilerin sorun çözmede kullanabilecekleri araçların sayısının arttığını ifade edilmektedir. Günümüzde dijitalleşmeyle iş hayatının kaçınılmazı olan uzaktan çalışma şartlarında iletişimdeki yeni yöntem ve araçların iletişimi etkilemesi, çatışma, kontrol, motivasyon gibi yönetim mekanizmalarının uyumuna da dikkat etmek gerekmektedir (Taşkın ve Dönmez, 2022).

Kamacı ve diğerleri (2020)’de yayınlanan kitabında aile anayasasının şirketler için faydalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- İşletmenin kurumsallaşması önemli bir adımdır.
- Kurumsallaşmayı tamamlamış, sistemli yönetilen bir şirkette geleceğe dair daha vizyoner ve inovatif stratejiler üretilir.
- İşletmenin yönetimi kişilere değil, kurallara bağlı olur.
- İşletme kendini sürekli yeniler ve yeni fikirler desteklenerek inovasyon sistematiği oluşturulur.
- İşletme prensiplerinin hissedarlar için bağlayıcı olmasını sağlar
- Aile anayasası ile Nepotizm (akraba kayırmacılığı) önlenir

- Aile üyelerinin de şirkette profesyonel kariyer süreci yaşamalarını savunur
- Aile şirketlerinde profesyonel olarak çalışan aile üyelerinin çalışma şekilleri belirlenir
- Aile bireylerinin olası zaaflarının şirkete yansımamasını engeller
- Aile bireylerinin olası zayıflıklarının şirkete yansımamasını engeller
- Genellikle bilgisi olmayan yeni neslin iyi bir yönetim için atması gereken basamakları belirler
- Aile bağlarından gelen hissedarlar, şirketin yüksek çıkarlarına müdahale etmez
- Aile anayasası, aile üyelerinin mülkiyeti ilkesini öngörerek olası çatışmaları önler
- Yeni nesil kural ve ilkelerin planlanan aile değerlerinden sapmamasını sağlar
- Yöneticilerin zamanı geldiğinde sorumluluklarını gelecek nesillere güvenle aktarmalarını sağlar
- Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için önemli kabul edilen kurumsallaşma sorununun aşılabilmesi için atılması gereken adımlar şu şekildedir:
- Aile şirketi kurucuları ya da sahipleri kurumsallaşma ile ilgili eğitim ve danışmanlık almalıdırlar.
- Kurumsallaşma danışmanlığı veren kurum ya da kişilerin liderliğinde kurumsallaşma anayasası hazırlanmalı ve görevler, yetkiler, sorumluluklar net bir şekilde belirlenmelidir.
- İşletme yönetiminin aile ilişki ve bağlarına göre değil profesyonelce yapılandırılması gerekmektedir. Profesyonelce yapılacak yönetimin yetki devri fikri geliştirilmesi ile birlikte, nepotizmin de ortadan kaldırılması son derece önemlidir.

- İşletmenin kurumsallaşması ile birlikte çalışanların işi sahiplenmesini sağlamak için motivasyon artırıcı faaliyetler planlanmalı ve terfi, ödül, prim vs. şartları net olarak belirlenmeli, çalışanların bunlara sahip olması için hangi yollardan geçmesi gerektiğini net olarak bilmeli.
- Kurumsallaşmada aile konseyinin kurulması şirketin objektif olarak yönetilmesi için son derece önemlidir.

7. SONUÇ

Aile şirketlerinin ekonomiye kattığı değer, yarattığı sosyo-politik etkiler, istihdama katkısı vb. nedenleriyle Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturmaya devam edeceğini öngörmek mümkündür. Globalleşen ve dijitalleşen dünyada değişen iş yapış biçimleri aile şirketlerini sadece ulusal pazarda değil uluslararası pazarlarda da rekabet edebilecek yapıya ulaşmaya zorluyor. Globalleşme ve dijitalleşmenin yaygınlaşması ile birlikte dünya piyasalarındaki gelişmeler bu baskının daha da artacağına işaret ediyor. Dijitalleşme ile birlikte değişen tüketici davranışları da rekabet ortamını daha da kızıştırıyor. Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için iş modellerini ve yönetim biçimlerini gözden geçirmeyi, kurumsallaşmayı önemsemeleri ve aile anayasasını şirketlerinde uygulamaları son derece önemli olmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsal dönüşüm için her şirkete uygulanacak standart bir reçete oluşturmak mümkün değildir. Her aile şirketinin kendine has yapısı, duygusu, iş modeli birbirinden farklıdır. Ailenin kurumsallaşmaya sıcak bakması ve şirketi için bu konuda istekli olması, profesyonel yöneticilerin bu konuda alacağı kararları desteklemesi ve danışmanların çizdiği yolda ilerlemesi, kurumsallaşma yolunda hazırlanan projeye sahip çıkması en önemli adım olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma yolunda atılan adımların dikkatli ve sistemli olarak yürütülmesi kurumsallaşma sürecinin başarısını arttıracaktır.

Aile anayasasının aile içi çatışmaların önlenmesi ve ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümü ve şirketlerin sürdürülebilir olması için atılacak önemli bir adımdır. Aile anayasası, aile bireylerinin haklarını, değerlerini, sorumluluklarını ve kuralları belirleyen resmi bir belgedir. Aile anayasasının işlenmesi ve sürdürülebilir olması için şirketin iç denetim ve dokümantasyon sistemleri ile uygulamaların desteklenmesi ve takip edilmesi gerekmektedir.

Dış dünya ile rekabet edebilen, güçlü ve etkili olmayı başarabilen aile şirketleri ülke ekonomisine, istihdamın artmasına ve gelir düzeyinin yükselmesine katkı sağlar. Bu nedenle aile şirketleri sadece kendi aile bireylerine değil, aynı zamanda ülke ekonomisi, yani tüm toplum için önemlidir.

Bir aile anayasasına sahip olmak, birçok olası aile çatışmasını önler ve çatışma çıkması durumunda işletmenin sürdürülebilirliğini sağlar. Aile anayasası menfaat sahiplerinin haklarını, değerlerini, sorumluluklarını ve kurallarını belirleyen bir çeşit belge gibi olmasından dolayı işletmenin sürekliliğini tehdit edecek düzeye gelmeden çözülmesine de olanak sağlar. Ancak aile anayasasından istenen faydayı elde etmek için dokümantasyon sistemleri ile uygulamaların güncel tutulması da son derece önemli olacaktır.

Aile anayasalarının, ailenin bir arada olduğu, iyi niyete dayalı sağlıklı iletişimin kurulduğu ve uzlaşmanın kolay sağlandığı dönemlerde yapılması, çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesini sağlar.

Bu çalışmada aile şirketlerinin sürdürülebilir olması ve ekonomiye ve topluma fayda sağlaması için kurumsallaşma ve aile anayasasının uygulanmasının önemi örnekler ve öneriler ile anlatılmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akbaş, Ö. F., Taşkın, T. ve Dönmez, N. (2022). İşletmelerde muhasebe, finans ve İç denetim birimleri performansının İşletme yönetimi başarısına etkileri. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 131-158.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Bakhshiyev, T. (2019). Aile işletmeleri ve kurumsallaşma sorunu: Türkiye örneği üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Bozkurt, G. (2017). Aile işletmelerinin kurumsallaşma evresinde nepotizm etkisi. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-21.
- Canal, B. (2022). Aile işletmelerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine kavramsal bir değerlendirme. *European Journal of Managerial Research*, 6(10), 15-34.
- Deilotte (2019). Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarları. Erişim adresi <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>.
- Dırın, F. ve Tutan, M. (2015). Ekonomik krizlerin ardından büyük aile İşletmesi anayasası: İzmir İli merkezli üç aile İşletmesi örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(38), 6478-6487.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile şirketlerinde nepotizm ve bir uygulama. (Yüksek Lisans). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Eraslan, C. (2015). Aile şirketleri gençliği yaşayamadan ölüyor. Erişim adresi <https://m.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/327421.aspx>.
- Fırat, Z. M. (2018). Mesleki doyum, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının algılanan iş stresi üzerindeki etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 157-176.
- Kamacı, K., Ünüsan, Ç. ve Gedik, H. (2020). Aile işletmelerinde kurumsallaşma problemleri ve pazarlamaya etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 358-379.
- Karaaslan, E. (2019). Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma: Karşılaştırmalı analiz. (Yüksek lisans tezi). Doğuş üniversitesi.
- Karabacak, H. (2021). Aile işletmeleri için bir çatışma yönetim aracı: Aile anayasası. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(3), 425-440.
- Karasu, R. (2013). 6102 sayılı Türk ticaret kanunu ile anonim şirketlerde kurumsal yönetim ile ilgili getirilen yenilikler. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(2), 33-60.
- Kolay, M. (2014). Türkiye'de aile şirketlerinde nepotizm: İstanbul örneği. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Masun, M. A. ve Omağ, A. (2022). Aile İşletmelerinin sermaye yapısı üzerine bir inceleme. *Maliye Finans Yazıları*, (118).
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2011). Aile şirketlerinde "kurumsallaşamama" ve İkinci kuşağın "duyarsızlığı". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 167-176.
- Oudah, M., Jabeen, F. ve Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business

sustainability in the uae: An ahp approach. Sustainability, 10(1), 246.

Özalp, İ. (1998). İşletmelerde stratejik planlama. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 33-42.

Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın "kurumsallaşma" konusuna bakış açısı. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 109-126.

Özuysal, H. D. (2006). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi. (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi.

Reyhanoğlu, M. ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(3), 574-596.

Sarıtaş, A., Gürsoy, S. ve Sema, S. (2016). Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde aile şirketlerinde kurumsallaşmanın etkisi. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1).

Taşkın, T. ve Dönmez, N. (2022). İş dünyasına dijital ekosisteme uyumlu, dijital iletişimde yetkin insan kaynağının kazandırılması; kıgılı vaka analizi. Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2), 79-104.

Titus, A. J. (2019). 5 keys to successfully leading a family business. Erişim adresi <https://www.entrepreneur.com/>.

Tuna, K. (2019). Aile anayasası oluşturma süreci. Erişim adresi <https://www.halkbankkobi.com.tr/tr/uzmani-na-danisin/makaleler/kobilerin-kurumsallasmasi/aile-anayasasi-olusturma-sureci.html>.

Turkishtime (2013, Mayıs). Kurumsallaşma öyküsü. Dönüşümü başaranlar. Turkishtime.

TUSİAD (2000). Kurumsal yönetim İlkeleri.

Uçkun, C. G. ve Yüksel, A. (2007). Aile şirketlerinin performansının arttırılmasında bir strateji: dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(3), 25-39.

Uluç, E. ve Karakaya, F. (2019). Aile şirketlerinde güçlü yönetim. Erişim adresi <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2019/05/aile-sirketlerinde-guclu-yonetisim.html>.

Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B. (2004). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Vistage (2020). The advantages and disadvantages of a family business. Erişim adresi <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>.

Yılmaz, P. (2016). Aile şirketlerinde stratejik planlamanın kurumsal performans üzerine etkilerine dair bir araştırma. (Doktora tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi.

Yörük, N. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve halka açılmanın finansal performans üzerine etkisi: Halka açık bir aile şirketi üzerinde vaka çalışması. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12), 180-202.

Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 247-276.

Yükselen, C. (2018). Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve aile anayasası. Ankara, Detay Yayıncılık.